



2018年12月11日

各 位

会社名 ヤマハ発動機株式会社
代表者名 代表取締役社長 日高 祥博
(コード番号 7272 東証第一部)
問合せ先 コーポレート
コミュニケーション部長 岡本 知彦
(TEL 0538-37-0134)

長期ビジョンおよび新中期経営計画の概要について

ヤマハ発動機株式会社は、2030年を見据えた長期ビジョンならびに2019年からの3カ年における新中期経営計画を策定しました。

長期ビジョンでは、「ART for Human Possibilities」というスローガンを掲げ、2030年に向けた成長戦略を立案しました。これからますます多様化が進む人々の価値観、社会を取り巻く環境に、当社の持つ歴史的価値観を基盤として、社会課題の解決を進めながら、成長戦略を実行していきます。*

新中期経営計画は、既存事業の稼ぐ力を維持しながら、新規事業など戦略的な成長領域への資源配分を行い、その上で連結売上高2兆円、連結営業利益1,800億円の達成を計画しています。

※ 来年の5月には統合報告書を発行する予定であり、長期ビジョンを軸とした当社の統合戦略を開示する予定です。

【長期ビジョン】

当社は「人間にいちばん近い乗りもの」であるモーターサイクルでの創業以来、普遍的な企業目的「感動創造企業」の名のもとに、新たな価値を生み出すことで成長してきました。また、技術と感性の融合を当社の伝統、誇りとしてお客様の「感動」への礎としています。

今後、人々の価値観は世界でますます多様化していき、また地球環境や社会を取り巻く課題は深刻かつ複雑になっていくと想定されます。当社がこれまでに培ってきた技術と感性を、これまで以上に「人間に近づく」「人間の可能性を拓げる」ことに適用し、ヤマハらしい取り組みによって社会の要請に応えたいと考えています。その想いを「ART for Human Possibilities」という言葉に込めました。

当社は、「ロボティクスを活用し(Advancing Robotics)」「社会課題にヤマハらしく取り組み(Rethinking Solution)」「モビリティに変革をもたらす(Transforming Mobility)」ことで人々の可能性を拓げ、より良い社会と生活の実現を目指します。

「ART for Human Possibilities」を旗印とし、2030年に向けた変革を進めていきます。

【中長期成長戦略】

■技術と市場を切り口とした4つの分類

1. 既存市場

既存技術領域： 継続的に着実な成長を目指すとともに Inorganic な成長も併せて検討

新規技術領域： モビリティの電動化やシェアリング、マリンのシステムサプライヤー戦略などを推進

2. 新規市場

既存技術領域： 農業、医療、自動運転などの市場に着目

新規技術領域： 現有の技術・市場とシナジーが無い新領域への資源配分は行わない

■3つの注力領域

※以下は各注力領域の具体例であり、今後この視点で様々な取り組みを進めていきます。

Transforming Mobility

- ・ L M W : 安心・快適、FUN を両立させたモデルを提供することでお客様を拡大
- ・ 制 御 : 誰もが「安心して乗れる」「気持ちよく乗れる」という根幹的価値を改めて見直し、コア技術の獲得を目指す
- ・ E V : より一層早まる電動化への流れの中でも、ヤマハらしい商品を提供

Rethinking Solution

- ・低速自動運転システム： 将来の自動運転も視野に入れながら、過疎・高齢化・人手不足などの社会課題に対する低コストなラストマイルの移動ソリューションを提供
- ・ マ リ ン : 最先端の技術を駆使して、お客様のマリンライフをさらに安心・快適な経験に変える

Advancing Robotics

- ・ 農 業 : 顕在化する農業従事者不足に向けた無人化ソリューションの開発を加速
- ・ 医 療 : 創薬過程の様々なステップでの省人化、創薬工程のスピードアップ、創薬成功確率向上に貢献

■ファンド設立 『イノベーションの加速、シナジーの醸成』

- ・長期ビジョンの実現に向けた活動をさらに加速させるべく、総額1億米ドル、運用期間10年を想定した自社ファンド「Yamaha Motor Exploratory Fund, L.P.」の運用を開始
- ・グローバル視点で、アーリーステージのベンチャー企業を対象に戦略的出資を加速

■イノベーション推進加速 『ビジョンに寄り添う同志との共創・協業』

- ・当社ビジョンに共鳴していただける各社との協業でイノベーションを加速させ、一層高い価値をスピーディに提供

■重要な社会課題への取り組み 『ヤマハらしい社会課題の解決』

- ・「事業を通じて社会に貢献する」という意識のもと、当社として取り組むべき重要な課題を特定

1. 環境・資源課題

- ・ 2050年までに製品排出 CO₂を50%削減
- ・ 安全な水を多くの人に

2. 交通・教育・産業課題

- ・ 開発国での漁業振興
- ・ ラストワンマイルの移動ソリューション提供

3. イノベーション課題

- ・ 新しいスタイルのモビリティを提案
- ・ 協業によるイノベーションの加速

4. 働き方課題

- ・ 安全・安心な労働環境
- ・ ダイバーシティとインクルーシブ

【新中期経営計画】

新規事業開発を進めながら売上高2兆円への再挑戦、営業利益9%水準を目指す。

- ・ 既存事業(ランドモビリティ・マリン・ロボティクス)で、売上増総額3,250億円
- ・ 戦略的成長(ひろがるモビリティ・金融サービス)で、売上増総額250億円
- ・ 成長戦略経費700億円を確保

■数値目標

| | 2015年実績 | 2018年予想 | 2021年目標 |
|------------|----------|----------|----------|
| 連結売上高 | 16,312億円 | 16,500億円 | 20,000億円 |
| 連結営業利益 | 1,303億円 | 1,430億円 | 1,800億円 |
| 連結営業利益率 | 7.5% | 8.7% | 9.0% |
| 為替(ドル/ユーロ) | 121/134 | 110/131 | 110/130 |

■財務戦略

既存事業の稼ぐ力を維持しながら、キャッシュフローの範囲内で成長投資と株主還元のバランスを取る。

- ・ 成長領域への積極的資源配分を行い、中期3年累計で1,400億円の投資(M&A含む)枠取り
- ・ 株主還元は安定・維持拡大(配当性向30%目安)
- ・ 金融サービスの地域および事業領域を拡大し、債権残高4,500億円規模を目指す

■主要事業戦略

1. ランドモビリティ 『モビリティ新時代化に対応する事業基盤構築』

- ・ 『現能力のアップデート』 製造・販売機能効率化
- ・ 『アジャイル経営』 マネジメントシステムによる判断スピード向上
- ・ 『新領域へのシフト』 顕在化しつつあるモビリティ新経済圏への参画

2. マリン 『高収益体質の強化と持続的成長基盤の確立』

- ・ 『船外機グローバル生産レイアウト』 生産能力とフレキシビリティ向上
- ・ 『総合マリンビジネス戦略の拡がり』 システムサプライヤーとして進化
- ・ 『商品開発戦略』 魅力ある商品・サービスの提供
- ・ 『マリン長期ビジョン』 信頼性と豊かなマリンライフ、海の価値をさらに高める事業へ

3. ロボティクス 『事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化』

- ・ 『成長戦略』 工場まるごと最適化、物流、農業、医療
- ・ 『事業基盤強化』 内製技術強化、体制強化